

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Marketing



SUSTENTACIÓN DE CASO: AEROLÍNEA EMIRATES

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado
en Marketing

Fabiana Chipoco Rodríguez

Código 73264305

Lima – Perú

Mayo de 2019





CASE STUDY ANALYSIS: EMIRATES AIRLINES

TABLA DE CONTENIDO

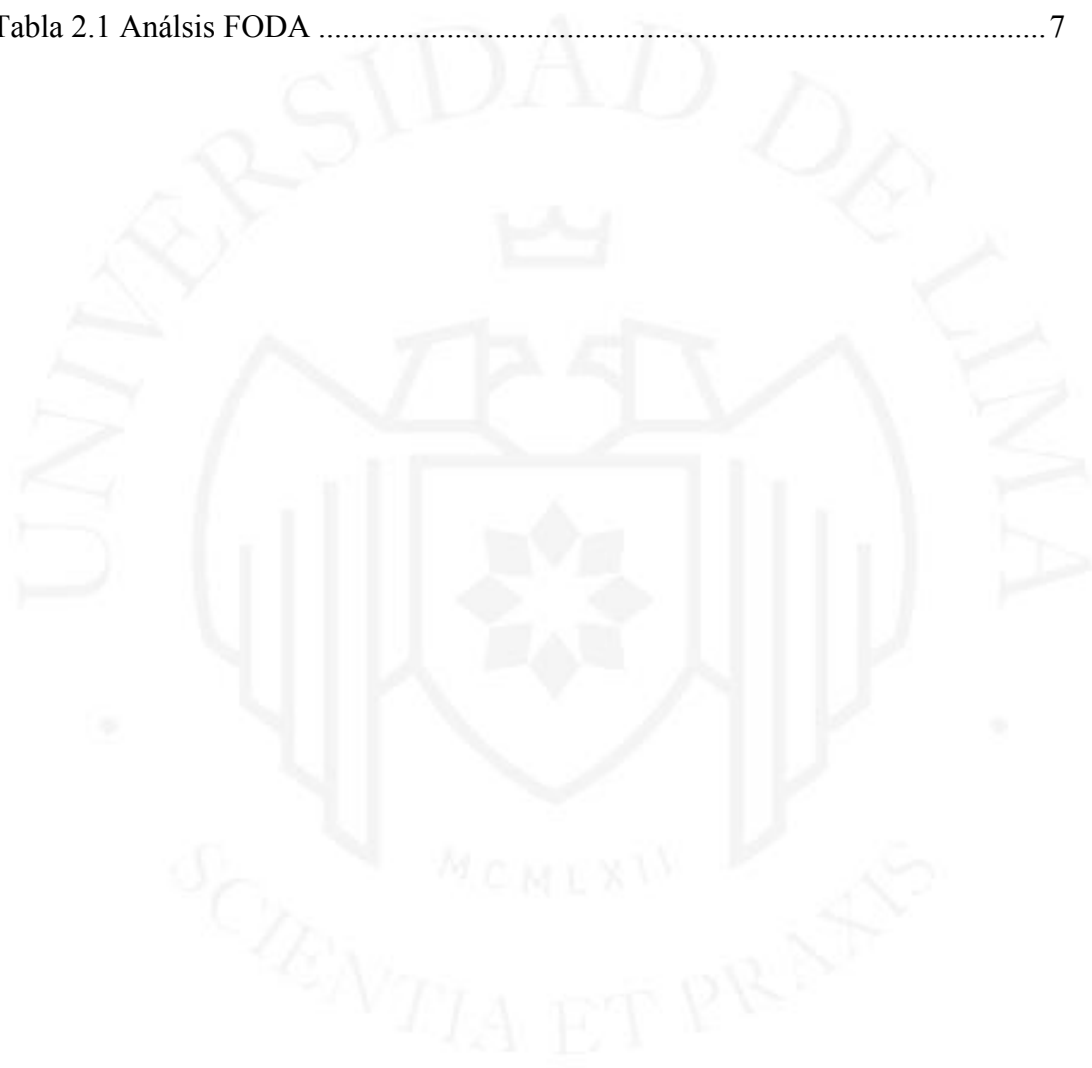
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA	2
1.1 Descripción del origen y desarrollo de Emirates	2
1.2 Descripción del mercado y sus segmentos.....	3
1.3 Crecimiento económico y nuevas proyecciones	5
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING	
ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	7
2.1 Análisis FODA.....	7
2.2 Análisis competitivo	8
2.3 Estrategias de marketing	9
2.3.1 Estrategia de crecimiento	9
2.3.2 Estrategia de marca	10
2.3.3 Alianzas estratégicas	10
2.4 Descripción de la creación del brand equity	11
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN MARKETING	
OPERATIVO	12
3.1 Servicio	12
3.2 Evidencia física	12
3.3 Precio	13
3.4 Plaza.....	14
3.5 Promoción	15
3.6 Personas	15
3.7 Procesos	16
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
4.1 Proceso de la investigación de mercado	17
4.2 Técnica para el recojo de la información	18
4.3 Diseño e instrumento	18
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	19
CONCLUSIONES	20
RECOMENDACIONES	22
REFERENCIAS.....	23

BIBLIOGRAFÍA	26
ANEXOS.....	27



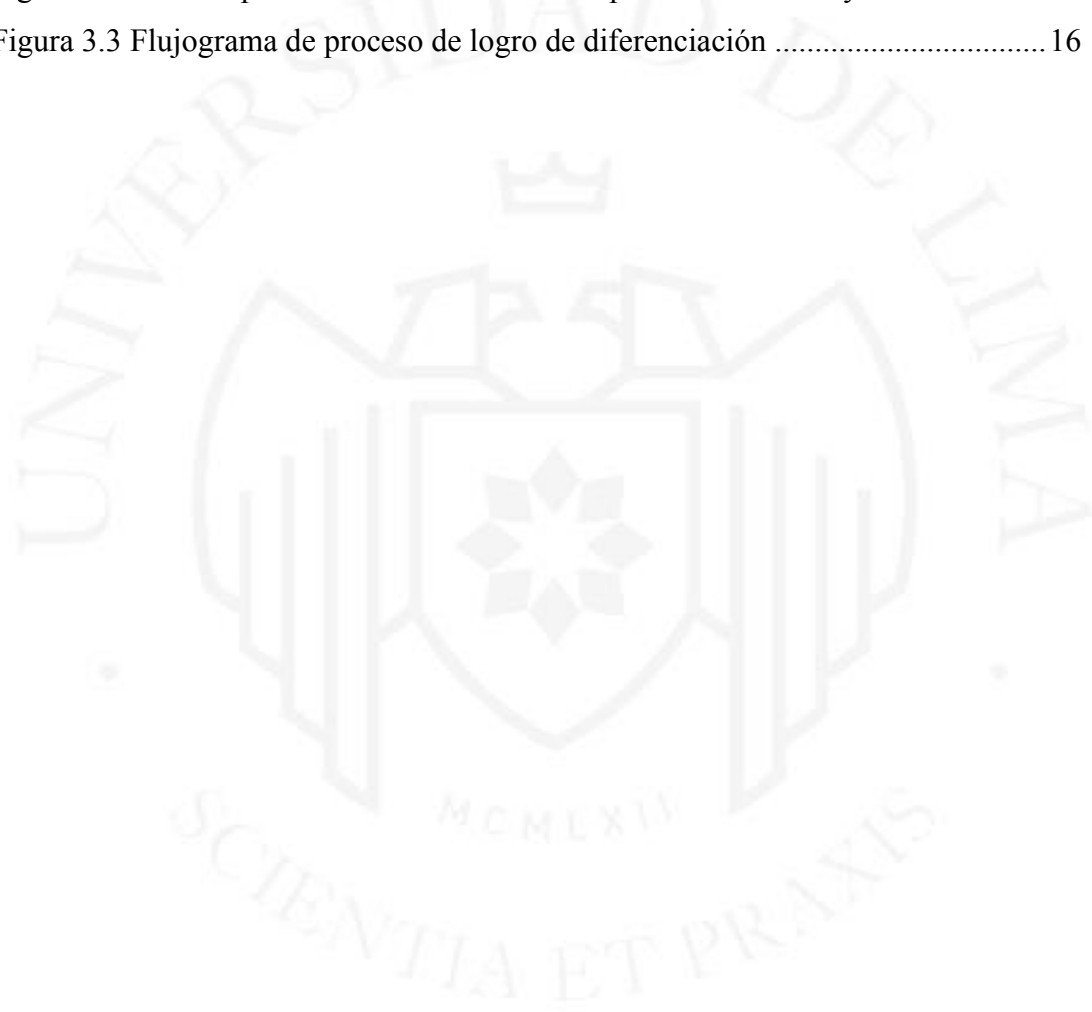
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Infraestructura del aeropuerto internacional Jorge Chávez al 2018	4
Tabla 1.2 Inversiones de los cinco últimos años en el aeropuerto internacional Jorge Chávez	4
Tabla 1.3 Operaciones del aeropuerto Jorge Chávez en el 2018	5
Tabla 2.1 Análisis FODA	7



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Tráfico aéreo internacional de pasajeros en la CAN.....	3
Figura 1.2 Ingresos según la zona geográfica.....	5
Figura 2.1 Carga transportada en toneladas en los últimos 5 años.....	9
Figura 3.1 Modelos de aeronaves de Emirates	13
Figura 3.2 Costos operativos de Emirates en los períodos 2017-18 y 2018-2019.....	14
Figura 3.3 Flujograma de proceso de logro de diferenciación	16



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	28
-------------------------	----



Introducción

Emirates Airlines es una empresa que opera a nivel global en 84 países. Atiende en 156 aeropuertos y tiene como centro de operaciones Dubái, la ciudad símbolo del poder económico de los Emiratos Árabes Unidos. Esta aerolínea pertenece al Grupo Emirates junto a Dnata, cuya actividad principal es la provisión de carga, servicios de manutención, restauración y viajes.

Emirates, por un lado, es reconocida principalmente por el servicio *Premium* que ofrece en el transporte aéreo comercial y, por otro lado, porque opera las flotas más grandes del mundo como son las aeronaves Airbus A380 y Boeing 777. Esta compañía tiene un poco más de 30 años en el mercado y es la aerolínea internacional que más ha crecido en los últimos tiempos a pesar de la competencia feroz que tiene.

Su prioridad es cubrir las rutas más largas uniando países que se encuentran a distancias extremas con un servicio diferenciado. Así, por ejemplo, atiende vuelos a Australia, Nueva York o Sudamérica, donde ofrece vuelos hacia y desde Brasil, Argentina, Colombia y recientemente Chile. En el caso de Perú, ha habido un interés desde hace casi una década por ingresar a aires peruanos, pero esto aún no se ha concretado.

Entonces, el presente estudio ha sido elaborado con la finalidad de describir el estado actual del ingreso de Emirates a Perú y presentar la propuesta para el desarrollo del proceso de investigación de mercado para evaluar la entrada de Emirates Airlines a Perú. Este trabajo se divide en cinco capítulos, cohesionados entre sí, para poder explicar mejor el contexto y problema hallado en la empresa escogida.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1 Descripción del origen y desarrollo de Emirates

El 25 de octubre de 1985, los líderes de Dubái lanzan su propia aerolínea: Emirates, que realizó sus vuelos inaugurales desde Dubái con apenas dos aviones: un Boeing 737 y un Airbus 300 B4 en arrendamiento. Han pasado 34 años y Emirates cuenta con una flota de 270 aviones, realiza más de 1,500 vuelos que salen de Dubái cada semana hacia destinos en seis continentes y quiere seguir creciendo (Emirates, s.f.).

Los primeros acuerdos se establecen para volar a Karachi, Nueva Delhi y Bombay. Emirates arrienda dos aviones, incluida la tripulación, a Pakistan International Airlines. Con el transcurso del tiempo, Emirates adquiere más derechos de tráfico y el 3 de julio de 1987 adquiere el primer avión que vuela desde Toulouse hasta Dubái. En 1988, Emirates ya tenía 12 destinos. Seis años después de su primer vuelo, Emirates transportaba 25,000 pasajeros a 23 destinos a la semana y contaba con nueve aviones. Dado que la flota debía aumentar para seguir creciendo y ofrecer nuevos destinos, en 1991, Emirates efectúa un pedido de siete Boeing 777, con un coste de 64,5 millones de dólares estadounidenses (Emirates, s.f.).

La inversión no solo se da en la compra de aeronaves, sino también en la infraestructura del aeropuerto matriz: se abre el nuevo Terminal 2 en el Aeropuerto Internacional de Dubái, con una inversión de 540 millones de dólares estadounidenses. Entre el 2012 y 2013, se agregaron 23 nuevas rutas sumando 138 destinos en todo el mundo (Alcacer y Clayton, 2014, p. 3).

En el año 2012, se abre el mercado en Sudamérica y Emirates llega a Río de Janeiro y Buenos Aires. En el 2018, llega a Colombia y Chile. Expande sus destinos en Brasil, en el 2019, al establecer un acuerdo con LATAM Airlines Brasil para atender 17 ciudades de este país (Emirates, 2019).

1.2 Descripción del mercado y sus segmentos

Perú tiene muchas posibilidades de convertirse en un nuevo destino de Emirates en Sudamérica, ya que entre enero y junio de 2018, los vuelos internacionales desde y hacia Perú transportaron más de 5,7 millones de pasajeros. Esta cifra representa un incremento de 8,7% respecto al primer semestre del 2017 y también una ocupación del 83,1% de la oferta disponible. De este modo, de países de la Comunidad Andina (CAN en adelante), “Perú ocupa el segundo lugar en volumen de pasajeros transportados a nivel internacional –después de Colombia–, pero es el primero en términos de crecimiento de flujos y niveles de ocupación” (Portal de Turismo, 2019b).

Figura 1.1

Tráfico aéreo internacional de pasajeros en la CAN

COMUNIDAD ANDINA: TRÁFICO AÉREO INTERNACIONAL DE PASAJEROS (Miles de pasajeros)			
País	Ene - Jun 2017	Ene - Jun 2018	Variación %
Comunidad Andina	14 574	15 705	7,8
Bolivia	753	765	1,7
Colombia	6 629	7 163	8,1
Ecuador	1 873	1 997	6,6
Perú	5 319	5 780	8,7

Fuente: Direcciones de Aeronáutica Civil de los Países Miembros. Decisión 650.

Fuente: Portal de Turismo (2019b)

¿Qué ofrece el aeropuerto internacional Jorge Chávez a una empresa como Emirates? En la Tabla 1.1, se puede leer la infraestructura actual que presenta el aeropuerto peruano. Por el momento, sería imposible vuelos directos Dubai-Lima con la infraestructura que tiene el aeropuerto. Cabe recordar que las inmensas aeronaves de Emirates requieren mejoras en la infraestructura de cualquier destino.

Tabla 1.1

Infraestructura del aeropuerto internacional Jorge Chávez al 2018

Área del terminal: 89,330 m2
Área de plataforma: 373,792 m2
Número de posiciones de estacionamiento de aeronaves: 52
Número de puentes de abordaje: 19
Número de fajas de recojo de equipaje de vuelos internacionales: 6
Posiciones de Migraciones en Llegadas Internacionales: 33
Posiciones de Migraciones en Salidas Internacionales: 24
Perú Plaza: 3 846 m2
Millones de metros cuadrados entregados en área de concesión: 6,2
Número de concesionarios comerciales: 63
Número de locales comerciales: 98
Metros de longitud de pista de aterrizaje: 3 507
Fuente: Lima Airport Partners (s. f. b)

No obstante, hay una inversión creciente en los últimos cinco años como se observa en la Tabla 1.2. Esto debido a las obras de ampliación y modernización del aeropuerto.

Tabla 1.2

Inversiones de los cinco últimos años en el aeropuerto internacional Jorge Chávez

2014	13,252,067
2015	16,538,627
2016	22,081,103
2017	23,047,350
2018	55,308,073

Fuente: Lima Airport Partners (s. f. b)

La Tabla 1.3 muestra las cifras del aeropuerto peruano en el año 2018, con la infraestructura que tiene. La ampliación del aeropuerto beneficiará a las aerolíneas que ahí operan y abrirá el mercado a otras compañías aéreas, proyectándose a atender a más de 30 millones de pasajeros y posicionar al Perú como un “hub aerocomercial” (Lima Airport Partners, 2017, p. 60).

Tabla 1.3

Operaciones del aeropuerto Jorge Chávez en el 2018

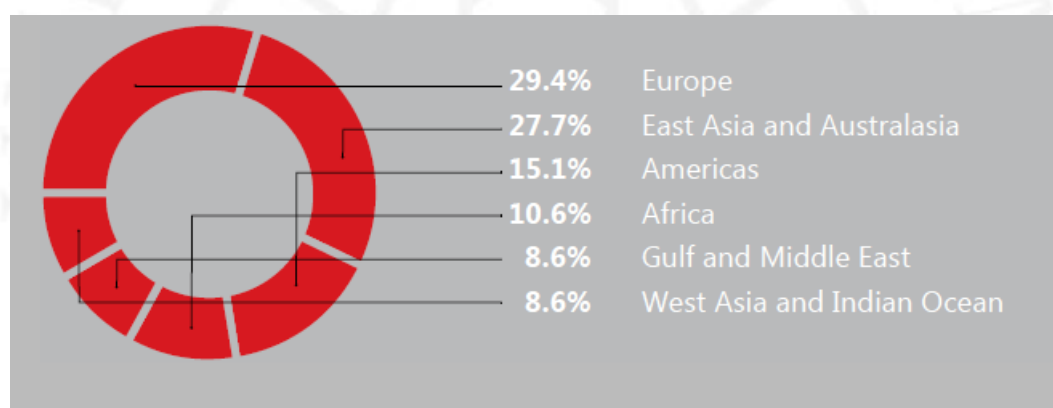
Movimientos de aeronaves en el 2018	192,695
Pasajeros totales en el 2018	22,127,752
Carga total transportada en el 2018	285,636 miles de toneladas

Fuente: Lima Airport Partners (s. f. b)

Por otro lado, ¿qué cifras mueve actualmente Emirates en Sudamérica? La Figura 1.2 devela que el mercado americano representa el 15.1% del ingreso económico de Emirates (The Emirates Group, 2019, p. 87). Por supuesto, aquí se incluyen los vuelos a EE. UU. que son los más regulares. Se debe pensar que en este 15% se incluyen los vuelos a Sudamérica.

Figura 1.2

Ingresos según la zona geográfica



Fuente: The Emirates Group (2019, p. 87)

1.3 Crecimiento económico y nuevas proyecciones

¿Cómo le fue a Emirates Airlines durante el año 2018-2019? Aunque los ingresos aumentaron de un año a otro en 6%, no ocurrió así en otros aspectos donde hubo menores ganancias. La disminución de algunos ingresos fue en gran parte debido a la pérdida de cierta clientela en los servicios de catering y por la fuerte competencia hotelera de los Emiratos Árabes (The Emirates Group, 2019, p. 87).

En general, el balance financiero de Emirates es positivo con activos totales en AED 127.4 mil millones (en 2017-18 fue AED 127.6 mil millones). El patrimonio total aumentó un 1,9% a AED 37.7 mil millones (2017-18: 37 mil millones).

millones). Los pasivos totales cayeron un 1% a AED 89.7 mil millones (en 2017-18 fue 90.6 mil millones AED). Durante el año, Emirates elevó un total de AED 14.2 mil millones a la financiación de aeronaves, siendo el gasto más grande el financiamiento de dos A380 (The Emirates Group, 2019, pp. 90-91).

Entonces, ¿podrá Emirates invertir en Lima para aumentar sus destinos en Sudamérica? Sí, porque Emirates siempre apuesta por la inversión. De hecho este último año, ha invertido en una nueva flota que renueve algunas aeronaves, cuarenta A330 Neos y treinta A350s, según The Emirates Group, 2019. Estas inversiones, entre otras, dejan ver que Emirates aspira a un crecimiento en su red y que se mantiene en competencia en un mercado altamente competitivo, sobre todo en el Medio Oriente.



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1 Análisis FODA

El análisis de las diferentes variables del FODA constituyen una herramienta estratégica importante, porque el marketing se caracteriza por la planificación como garantía de éxito. Se basa en las respuestas a las demandas del mercado, el cual cambia y evoluciona constantemente. En ese sentido, el marketing estratégico que emplea Emirates busca localizar nuevos nichos de mercado, valorar el potencial de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. La Tabla 2.1 muestra este análisis para el ingreso de Emirates a Perú.

Tabla 2.1
Análisis FODA

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestigio y confiabilidad del producto. 2. Público objetivo definido. 3. Inversión en flota moderna. 4. Experiencias abriendo rutas en mercados marginados. 5. Anticipación a la competencia. 6. 12 años de experiencia en Sudamérica. 7. Galardones consecutivos como una de las mejores aerolíneas del mundo. 	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio alternativo y mejorado del que ofrece la competencia. 2. Tiene un perfil de sus clientes potenciales. 3. Importante tasa de crecimiento en el mercado. 4. Aprovechamiento de las relaciones comerciales entre Perú y el Medio Oriente, sobre todo del interés del estado peruano. 5. Posición geopolítica y económica estratégica de Perú para la inversión.
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Aún no existe un plan de marketing para Perú. 2. No cuenta con una estrategia publicitaria para Perú. 3. No se sabe si los potenciales clientes peruanos consumirán los servicios que ofrece. 4. Falta una investigación de mercado para poder llegar a nuevos clientes. 5. Precio elevado, por ende, posibilidad de que el cliente emigre hacia la competencia. 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Desestabilización político-económica de Perú. 2. La competencia ventajosa de Qatar Airlines por la siguiente copa del mundo. 3. Alta rivalidad competitiva.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis competitivo

La competencia la conforman las compañías aéreas que ofrecen un servicio similar al de Emirates y tienen un público objetivo común cuyas necesidades se busca cumplir. En ese sentido, es conocido el interés que tienen varias aerolíneas asiáticas, específicamente del Medio Oriente, de establecerse en el mercado sudamericano y Perú es una gran posibilidad por la estabilidad económica que deja ver y su crecimiento regular en la región. A continuación, se describirá a los principales competidores de Emirates con posibilidades de ingresar al mercado peruano.

- Qatar Airways: la firma qatarí inició operaciones offline en Perú, el 1 de junio de 2015, tras llegar a acuerdos con Lan y American Airlines. Esta aerolínea ofrece una breve estadía en Doha, capital de Qatar para quienes tienen como destino otra ciudad del Medio Oriente o Asia (“Aerolínea Qatar Airways inició operaciones en el Perú”, 2015). Hoy en día la ruta más rápida entre Lima y Doha demora 22 horas con escala en Sao Paulo; por eso, con motivo del próximo mundial de fútbol Qatar 2022, la aerolínea se proyecta a ofrecer vuelos directos desde Lima, ya que será la aerolínea oficial de la próxima copa del mundo. Perú y Qatar vienen negociando un acuerdo de promoción y protección de inversiones y un convenio para evitar la doble tributación o imposición (“Perú se prepara para el aterrizaje de Qatar Airways: viajes directos a Mundial de Fútbol del 2022”, 2018).
- Turkish Airlines: es una compañía que ha crecido en el mercado de aerolíneas que ofrecen servicios de larga distancia. Su centro, Estambul, es estratégico para unir Europa y Asia (Alcácer y Clayton, 2014, p. 18). Es un cercano competidor de Emirates y figura entre los países interesados en invertir en Chinchero, el nuevo aeropuerto internacional en Cusco, cuyos trabajos deben iniciarse pronto (Portal de Turismo, 2019a).
- Ethihad: Tiene como centro Abu Dhabi, ha crecido rápidamente en sus 15 años de operación aérea y es un competidor directo de Emirates. Junto a Emirates y Qatar Airways, conectan diversos países asiáticos como China, Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia, Taiwán, Hong Kong que son importantes emisores de turistas para el Perú (Andina, 2018). Por eso, su

nombre se escucha entre futuras empresas que ingresen a nuestro mercado aéreo.

- Singapore Airlines: Esta aerolínea tiene las mismas posibilidades que las otras por la capacidad de flota e inversión. Singapur ha pactado relaciones bilaterales con Perú, permite la entrada al país sin visa. No extrañaría que con la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, esta empresa vea la posibilidad de invertir en Perú. De hecho, ya está voceada en el convenio de “Estado a Estado” que se impulsa para la construcción del nuevo terminal aéreo de Chinchero en Cusco (Portal de Turismo, de 2019a).

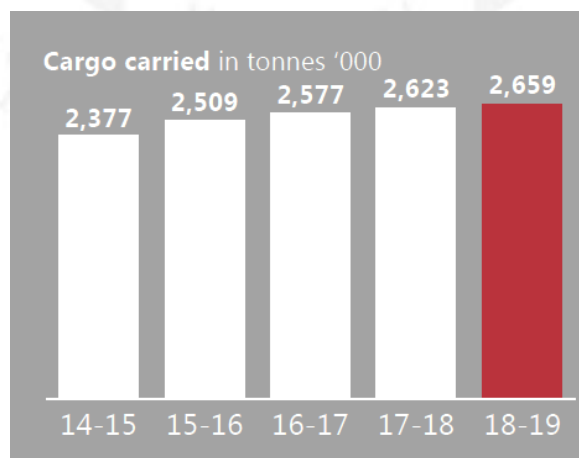
2.3 Estrategias de marketing

2.3.1 Estrategia de Crecimiento

Emirates crece no solo en el transporte de pasajeros sino también de carga (ver Figura 2.1). Su estrategia de crecimiento es crear nuevas rutas comerciales y ampliar los mercados existentes. La red de Emirates SkyCargo es de 158 destinos incluyendo 16 rutas de carguero (The Emirates Group, 2019, p. 89). La base de este crecimiento son las iniciativas en distinguirse de la competencia por un servicio mejorado y niveles de conectividad óptimos.

Figura 2.1

Carga transportada en toneladas en los últimos 5 años



Fuente: The Emirates Group, 2019, p. 87

Emirates ha invertido en centros de operaciones como Clark, Filipinas, la compra de una instalación en Belgrado, Serbia. Ahora cuenta con base en 14 ubicaciones en los Emiratos Árabes Unidos, Serbia, Filipinas, India y el Reino Unido (The Emirates Group, 2019, p. 51). Esta capacidad de inversión y visión de futuros mercados amplía las posibilidades de que Emirates opere en Perú con el servicio de distinción que lo caracteriza.

2.3.2 Estrategia de marca

Emirates ha aplicado la estrategia extensión de línea a través de SkyCargo, por ejemplo, ha logrado un enorme y positivo impacto en las economías de las naciones con las que tiene acuerdos estratégicos. Uno de sus lemas es “Conectamos productores con consumidores y exportadores con importadores” (The Emirates Group, 2019, p. 30). También ha logrado posicionarse y crecer en el rubro turístico a través de Emirates Holidays que ahora opera en casi 40 mercados a nivel mundial y sigue fortaleciendo su posición como el operador turístico de la aerolínea. Uno de los objetivos de Emirates es ser el mayor operador de destinos para Dubai y ha logrado aumentar el número de turistas en un 32% (The Emirates Group, 2019, p. 51).

2.3.3 Alianzas Estratégicas

En el 2018, Emirates firmó un convenio con Jetstar Pacific y firmó un MoU con China Southern Airlines y African Airways. Estas nuevas colaboraciones proporcionaron mayores opciones de destino a los clientes. La asociación estratégica con otros socios como Flydubai se consolidó igualmente (The Emirates Group, 2019, p. 87). A la fecha, Emirates Ahora tiene 23 socios de código compartido, lo que amplía su red a través de 5,250 destinos adicionales (The Emirates Group, 2019, p. 25). Emirates también ha firmado un contrato de cinco años con Etihad Airways para ejecutar sus operaciones de centro de contacto a nivel mundial (The Emirates Group, 2019, p. 51). Hay que sumar a esta información su alianza estratégica con LATAM Airline que le permitirá posicionarse en Sudamérica y, tal vez, sea la manera más rápida de ingresar al mercado peruano con vuelos que hagan escala en Sao Paulo.

2.4 Descripción de la creación del brand equity

El brand equity o capital de marca es lo que las empresas deben lograr con sus clientes de manera sostenida para conseguir su lealtad y fidelidad (Kotler y Armstrong, 2017, pp. 6-21).

Emirates se ha posicionado como una marca *Premium*, ya que ofrece servicios de lujo y esto se ha demostrado con campañas publicitarias fastuosas que muestran los servicios y comodidades, en una flota moderna, que ofrecen a clientes exclusivos. También, la identificación de la marca a nivel global se dio a través del deporte. El impacto global fue mayor cuando patrocinó a clubes Europeos. De este modo, aseguró que los consumidores identifiquen y relacionen la marca con deportes de multitud, creando conciencia de marca (Alcácer y Clayton, 2014, p. 12).

El ingreso de Emirates a Perú garantizaría el cuidado y atención de una marca reconocida mundialmente y que guarda su valor. La marca Emirates es sinónimo de patrocinio, cultura y deporte. Su enfoque es global y comprometido con el consumidor. Emirates se enorgullece de que, en el periodo 2018-19, nueve mil millones de personas hayan reconocido su marca a través de señal abierta de transmisión de eventos deportivos (The Emirates Group, 2019, p. 36-37). El lema de Emirates es “Fly Better” y con esto reafirman la venta de un servicio que transforme la forma de viajar en pura comodidad (The Emirates Group, 2019, p. 86).

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA EN MARKETING OPERATIVO

3.1 Servicio

La información sobre las características del servicio que ofrece Emirates en sus cabinas se encuentra ampliamente detallado en su página web. Todos los aviones cuentan con Wi-Fi gratuito y enchufe en el asiento. Los pasajeros pueden incluso llamar por teléfono mientras vuelan. Emirates ofrece un servicio de primera clase, con acceso a un restaurante en cualquier momento, una ducha Spa a bordo y una sala VIP a pocos pasos de distancia. Su tecnología de vanguardia incluye controles de temperatura e iluminación ambiente, ventanas virtuales y asientos de cuero suave que recuerdan a los del Mercedes-Benz clase S. Otra cabina es la clase business, que permite disfrutar de la cocina gourmet y de hasta 4,000 canales de entretenimiento o de un paseo hasta la sala VIP a bordo. La clase turista ofrece conectividad, multimedia, servicio de comida y bebidas.

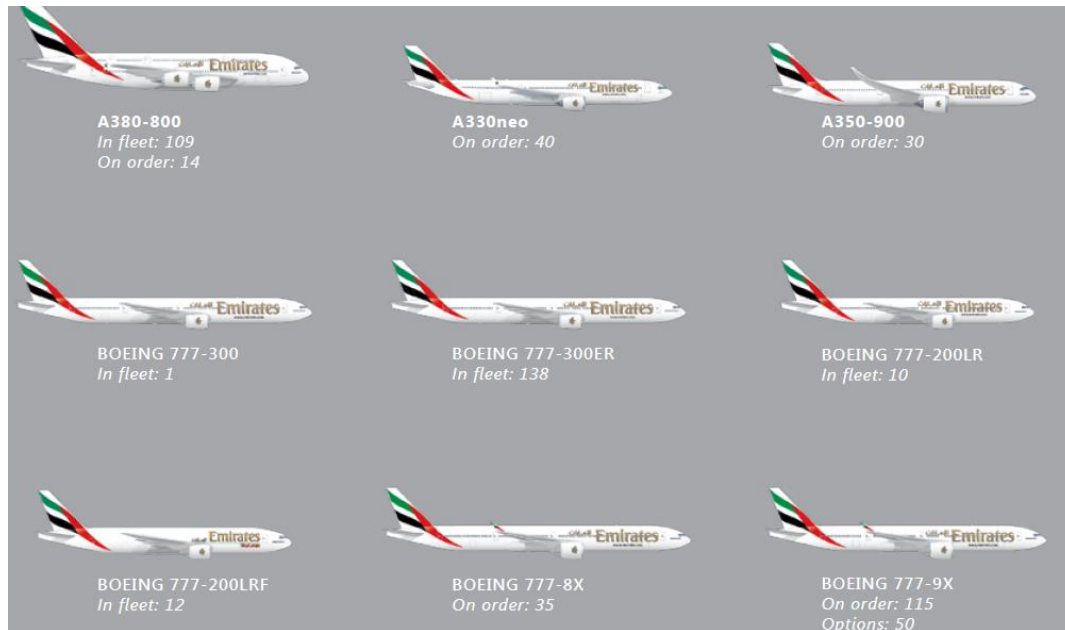
También, entre los servicios que ofrece, según su página web, está el servicio de chofer, que es gratuito en más de 75 ciudades y se puede acceder a éste con solo una reserva hasta 12 horas antes del vuelo. Además hay salas VIP de diferentes categorías. Entre otros servicios que ofrece Emirates está “Home Check-in”, una iniciativa para ayudar a los pasajeros a hacer su check-in con su equipaje desde cualquier lugar. Otra iniciativa es el programa "Mi familia", un programa que ayuda a las familias a juntar millas (The Emirates Group, 2019, p. 87).

3.2 Evidencia física

Emirates cuenta con una de las flotas más jóvenes del mundo, compuesta exclusivamente por A380 y Boeing 777. La edad promedio de la flota es de 6,1 años. Esta empresa se caracteriza por tener la flota de aeronaves con menos antigüedad. Siempre está renovando. En 2018-19, recibirá 13 nuevos aviones (7 A380 y 6 Boeing 777-300ER). Esto permitirá que retire 11 aeronaves más antiguas, lo que eleva su flota a 270. Hacia finales de 2021, tendrá una flota total de 123 aviones A380 (The Emirates Group, 2019, p. 26).

Figura 3.1

Modelos de aeronaves de Emirates



Fuente: The Emirates Group, (2019)

3.3 Precio

La implementación del marketing operativo está relacionada con la determinación de costos y precios de la compañía. Según la Figura 3.2, el único costo que no pudo controlar fue el alza del petróleo. Esto no repercutió en los costos de los servicios que ofrece, pero sí frenó la rentabilidad y propició el repensar actual y futuras inversiones como abrirse en el mercado sudamericano.

Figura 3.2

Costos operativos de Emirates en los períodos 2017-18 y 2018-2019

Operating costs in AED m	2018-19	2017-18	% change	2018-19 as % of operating cost
Jet fuel	30,768	24,715	24.5	32.3
Employee	12,623	13,080	(3.5)	13.3
Aircraft operating leases	11,964	11,691	2.3	12.6
Depreciation and amortisation	9,680	9,193	5.3	10.2
Sales and marketing	6,137	6,404	(4.2)	6.4
Handling	5,544	5,335	3.9	5.8
In-flight catering and other costs	3,519	3,323	5.9	3.7
Overflying	2,761	2,891	(4.5)	2.9
Facilities and IT related costs	2,626	2,485	5.7	2.8
Aircraft maintenance	2,413	2,364	2.1	2.5
Landing and parking	2,231	2,153	3.6	2.3
Cost of goods sold	1,588	1,575	0.8	1.7
Crew layover	1,094	1,125	(2.8)	1.1
Corporate overheads (including fx loss)	2,312	1,902	21.5	2.4
Total operating costs	95,260	88,236	8.0	100.0

Fuente: The Emirates Group, (2019)

Si bien Emirates se ha caracterizado por abrir mercados estratégicos en economías emergentes y adelantarse así a la competencia, lo hace cautelosamente invirtiendo en sendos estudios de mercado. Se espera que la insistencia del gobierno peruano, haga lo propio en el país para evaluar si inicia o no operaciones en Perú. Lo cierto es que ofrece tres clases de vuelos: Turista, Business y Premium. Aunque la diferencia de precios entre estos es considerable, sobre todo entre las dos últimas, el público objetivo está claramente identificado.

3.4 Plaza

Para abrir nuevas plazas, la estrategia de Emirates incluye la solicitud a los fabricantes de aeronaves especiales para las rutas largas y la construcción de instalaciones portuarias más grandes. De este modo, Emirates ha podido ampliar sus rutas clasificándose entre las aerolíneas más grandes del mundo al operar en los seis continentes (Alcácer y Clayton, 2014, pp. 7-8).

La elección de nuevas rutas implica una fuerte inversión en estudios de mercado y demanda, solo así se puede minimizar el riesgo. Los factores que

influyen en la toma de decisiones de Emirates son “anticiparse a los competidores, responder a las ventajas competitivas de los mercados y el nuevo potencial de red para integrarse al sistema central” (Alcácer y Clayton, 2014, p. 9).

3.5 Promoción

La galardonada empresa ha invertido millones en campañas publicitarias a nivel global. Por ejemplo, en el 2017, la compañía aérea invirtió 15 millones de dólares en una campaña para “promocionar Dubai, donde tiene su hub e inspirar nuevos viajes a los puntos clave de su red de vuelos” (Hosteltur, 2017). En el 2018, lanzó una campaña de marketing para promocionar los viajes en Clase *Economy*, la cual tiene un servicio completo en cuanto a la relación calidad-precio. Boutros Boutros, el Vicepresidente *Senior* de Emirates para Comunicaciones Corporativas, Marketing y Marca, dijo que mientras otras compañías abaratan costos quitándole las comodidades al servicio que ofrecen, Emirates hace todo lo contrario innovando, es decir, mejorando el servicio (Aviacionline, 2018).

Emirates ha crecido rápidamente y se ha posicionando como líder a nivel mundial debido a la aplicación de un marketing operativo que ha copado las actividades de las masas como lo son los deportes, se ha preocupado por la fauna, etc. (The Emirates Group, 2019). Siempre partiendo de su centro: Dubai, su crecimiento ha ido de la mano con el crecimiento de los Emiratos Árabes y ha replicado esta fórmula en todos los países donde ha invertido económicamente para abrirse un espacio en el comercio aéreo. Esto ocurriría también en Perú, por eso el estado peruano es el principal interesado en que Emirates participe de la economía local.

3.6 Personas

Emirates basa la elección de su personal en una ética impulsora que comprenda los seis continentes en los que opera; es decir, ha tenido el criterio suficiente de implementar una política cosmopolita y su tripulación la conforman personas de diferentes países que hablan varios idiomas. El personal contratado debe tener habilidades lingüísticas y culturales que promuevan la interculturalidad y respeto por la diversidad. De este modo, se garantiza que todas las nacionalidades se sientan

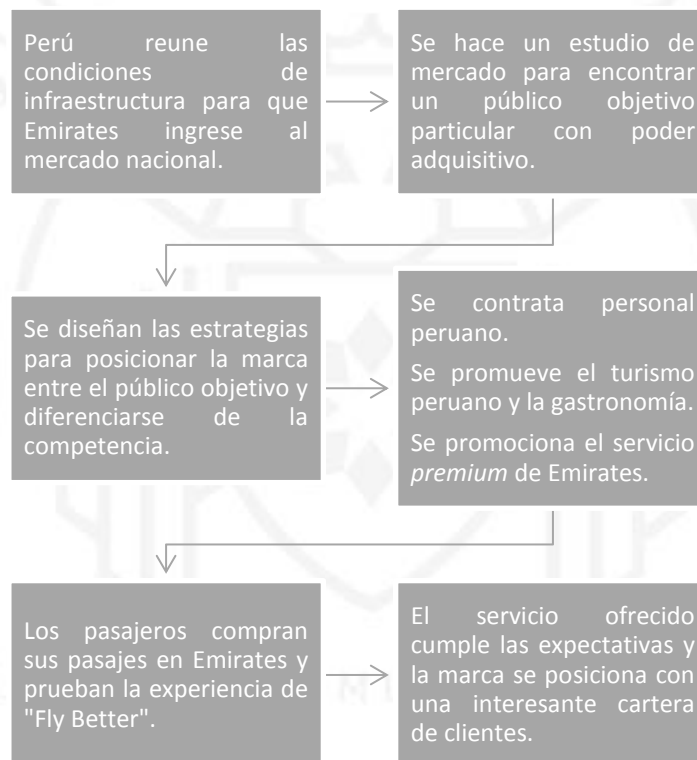
representadas (Alcácer y Clayton, 2014, p. 13). Es de esperar que el ingreso de Emirates a Perú traiga consigo empleo a muchos tripulantes para cubrir las rutas que se establezcan en el mercado.

3.7 Procesos

Se ha diseñado el siguiente esquema de proceso para el logro de diferenciación de Emirates en el mercado peruano.

Figura 3.3

Flujograma de proceso de logro de diferenciación



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Proceso de la investigación de mercado

Hace ya varios años, se vocea que Emirates podría entrar al mercado peruano, pero no existe un plan concreto por parte de la aerolínea (“Emirates Airlines, interesada en iniciar operaciones en Perú”, 2012). Es la Oficina de Comercio, Turismo e Inversiones de Perú (OCEX) en los Emiratos Árabes la que promueve la idea. Hay noticias de conversaciones, de cierto interés, desde el año 2011, pero recién este año, las noticias revelan la posibilidad cada vez más concreta de que Perú sea el quinto país en Sudamérica donde Emirates invierta. “Perú es el tercer inversionista más grande de América Latina en los EAU, y fue el segundo destino más grande en Sudamérica para las inversiones de las empresas de los EAU en el 2018” (“Vuelos directos entre Dubái y Lima”, 2019).

La principal razón sería, entonces, el comercio. OCEX informa que representantes de varias compañías de los Emiratos Árabes visitan Perú quincenalmente; además, la mayoría de exportaciones peruanas se envían por vía aérea a los Emiratos Árabes; por eso, Perú considera que ofrecer vuelos directos Dubai-Lima sería la alternativa idónea para Emirates (“Vuelos directos entre Dubái y Lima”, 2019).

Ante estas circunstancias, es prioridad que se invierta en una investigación de mercado para identificar las necesidades del cliente y conocer sus preferencias o deseos. Esto implica que un primer grupo objetivo serán aquellas personas que ya viajan hacia los otros continentes donde opera Emirates y que han tenido experiencia con la competencia. Asimismo, habría que indagar en quiénes serían potenciales clientes de Emirates a su ingreso a Perú. Entonces, la investigación de mercado será de tipo descriptiva complementando la exploración hecha con el análisis FODA de la sección 2.1 del presente estudio.

Los objetivos son (1) determinar las características socioeconómicas del cliente peruano y (2) señalar las necesidades a ser satisfechas en los vuelos que ofrece Emirates. Las hipótesis pretenden adelantarse al resultado y son una guía del

proceso de investigación. Estás serían que (1) los potenciales clientes peruanos de Emirates son empresarios que trabajan en compañías exportadoras y tienen un alto poder adquisitivo y (2) entre las principales necesidades que buscan satisfacer los clientes están la conectividad permanente, la comodidad del asiento, la comida y el área de aseo personal.

4.2 Técnica para el recojo de la información

Se plantea una encuesta para informantes clave, es decir, una encuesta a quienes tienen experiencia volando largos tramos. Esta encuesta se puede realizar en la Cámara de Comercio de Lima, en la Asociación de Exportadores y a través de las Oficinas Comerciales de Perú en el Exterior (OCEX).

4.3 Diseño e instrumento

Se propone un estudio descriptivo con diseño cuantitativo y para el logro de los objetivos, se ha diseñado una encuesta, ver Anexo 1.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con lo visto en este estudio, principalmente en el análisis FODA, se identifican algunos problemas para el ingreso de Emirates a Perú. Al menos de modo general, la compañía aérea tendría reparos en invertir en una nueva plaza debido al costo del petróleo principalmente y porque ha decidido apostar por consolidarse en Brasil con los nudos Sao Paulo y Río de Janeiro para unir la región. Es más, ha abierto 17 nuevas rutas al interior de Brasil con un convenio con la posicionada empresa LATAM Airlines. Esta capitalización tiene un tiempo de espera para ver resultados y medir costos y ganancias. En ese sentido, es posible que de abrir una ruta hacia Perú, esta sea a través de Sao Paulo y no con vuelos directos.

Por el momento, esa es la opción directa e inmediata para que Emirates ingrese a Perú. Se suma a esta razón el hecho de que Perú no cuenta aún con la infraestructura necesaria para recibir aviones tan grandes como la flota de Emirates. La ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez terminará en el 2021 si es que no hay contratiempos o retrasos en las obras. El proyecto de Chinchero, donde Emirates ha mostrado interés, aún no empieza por los conflictos sociopatrimoniales y de corrupción que se han conocido a través de los medios informativos.

Perú se mantiene en crecimiento económicamente, con los conflictos sociales bajo control. Este panorama estable es una carta favorable para que Emirates invierta en Perú con vuelos directos o con conexiones en los próximos años. Su estrategia de marketing debería empezar ya, para frenar la competencia ventajosa de Qatar Airlines por la siguiente copa del mundo. Dado que esta aerolínea opera en Perú desde el 2015, su posicionamiento puede consolidarse con el mundial de fútbol. Esta coyuntura debería ser aprovechada por Emirates para lanzar su marca con distinción clara de la competencia por los servicios que ofrece.

CONCLUSIONES

- Este estudio ha consistido en una revisión económica de Emirates Airlines y de examinar el mercado sudamericano para evaluar, con un estudio de mercado, la viabilidad de que Lima se añada a las rutas de Emirates en la región, ya sea con escala en Sao Pulo o a través de vuelos directos. La coyuntura económica actual con la modernización del aeropuerto internacional Jorge Chávez y la posibilidad de invertir en Chinchero, Cusco permitiría que el gigante árabe pise suelo peruano. Las escalas en Sao Paulo son más factibles dados los acuerdos establecidos con LATAM Airlines que también opera en Perú.
- Indudablemente, expandir las rutas regionales hacia Lima traería ganancias económicas no solo a Emirates, sino a los países que una por el realce del comercio y el turismo. El estudio de mercado que se propone pretende corroborar la hipótesis de que Lima es el espacio socioeconómico ideal para que Emirates una otros destinos a partir de ahí, debido a la estabilidad económica y crecimiento constante de Perú en Sudamérica. Lima tiene las características globales y perspectivas de futuro que Emirates necesita.
- El análisis de la flota y servicios que ofrece esta compañía requiere de un moderno aeropuerto y eso ya está en marcha. Además, es conocido que Emirates tendría interés en participar en el consorcio que construirá Chinchero en Cusco, teniendo como destino directo la ciudad patrimonio de la humanidad con la maravilla del mundo Machu Picchu.
- Abrir una ruta hacia Lima, incrementaría los ingresos de Emirates porque se ocuparían los asientos que ofrece sin necesidad de incluir más aviones en la región. Esto implicaría una reorganización de los vuelos en la región. Seguramente, Emirates tendría en cuenta la opción de Lima, porque ya ha probado en Argentina y Chile. Entonces podría resultar más rentable Lima o en todo caso, se completaría la oferta que tiene para Sudamérica.

- Finalmente, se puede señalar que este trabajo es útil como análisis preliminar y constituye una base para futuros estudios, con planteamientos más específicos. La conclusión final que se extrae de este estudio realizado es que es viable plantear un modelo de rutas regionales con sede en una sola capital como lo es Sao Paulo, pero que la economía más estable y en crecimiento de Perú, unido a la estabilidad política que vive actualmente resulta más interesante y se podría apostar por esto con estudios concretos en marketing.



RECOMENDACIONES

- Se sugiere aplicar los instrumentos propuestos para el estudio de mercado de modo tal que se puedan formular nuevas hipótesis y proseguir con los estudios necesarios para evaluar la posibilidad y rentabilidad de que Emirates opere en Perú, según los tipos de pasajeros interesados en usar esta compañía.
- Se recomienda desarrollar un plan piloto de vuelos en Sudamérica uniendo los países donde actualmente opera Emirates e incluir a Perú. Se requiere un balance de costos y beneficios de vuelos directos a Lima y otra con escala en Sao Paulo.
- Debería evaluarse los costos operativos de Emirates exclusivamente en Sudamérica y hacer una proyección de cómo aminorar costos para la entrada de la aerolínea a Perú.
- Se recomienda preparar un programa de marketing con las marcas más influyentes del mercado peruano, la gastronomía y puntos turísticos estratégicos para garantizar el posicionamiento de la marca Emirates en Perú.
- Se sugiere estudiar a profundidad los vínculos económicos entre el Medio Oriente y Perú, para evaluar el transporte aéreo de carga y fomentar el turismo, por ejemplo.

REFERENCIAS

- Aerolínea Emirates confirma vuelo entre Dubái y Chile para segundo semestre de 2018. (31 de enero de 2018). *América Economía*. Recuperado de www.americaeconomia.com/negocios-industrias/aerolinea-emirates-confirma-vuelo-entre-dubai-y-chile-para-segundo-semester-de
- Aereolínea Qatar Airways inició operaciones en el Perú. (3 de junio del 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/aereolinea-qatar-airways-inicio-operaciones-peru-369638>
- Alcácer, J. y Clayton, J. (2014). *Emirates Airline: Connecting the Unconnected [Aerolínea Emirates: Conectando lo desconectado]*. (Caso 714-432). Recuperado del sitio de Internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://harvard.edu/>
- Andina. (20 de octubre de 2018). Turismo: nuevas aerolíneas y cadenas hoteleras ingresarán al Perú. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-nuevas-aerolineas-y-cadenas-hoteleras-ingresaran-al-peru-730978.aspx>
- Aviacionline. (15 de febrero de 2018). Emirates lanzó su nueva campaña global de marketing. Recuperado de <https://aviacionline.com/2018/02/emirates-lanzo-su-nueva-campana-global-de-marketing/>
- El vuelo comercial más largo del mundo partirá hoy, ¿qué ruta tiene? (11 de octubre del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/viajes/vuelo-comercial-mundo-partira-hoy-ruta-246834-noticia/>
- Emirates. (s.f.). Historia. Recuperado de <https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/history.aspx>
- Emirates. (2 de mayo de 2019). Emirates announces codeshare partnership with LATAM Airlines Brazil on 17 Brazilian routes. Recuperado de <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-announces-codeshare-partnership-with-latam-airlines-brazil-on-17-brazilian-routes>
- Emirates Airlines está interesada en incluir al Perú entre sus rutas comerciales. (1 de octubre del 2012). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/>
- Emirates Airlines, interesada en iniciar operaciones en Perú. (1 de octubre del 2012). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/>

- Emirates reduce frecuencias a Sudamérica. (14 de enero del 2019). *Aeronáutica Paraguay*. Recuperado de <https://aeronauticaparaguay.com/2019/01/14/emirates-reduce-frecuencias-a-sudamerica/>
- Hosteltur. (25 de octubre de 2017). Emirates invierte US\$ 15 millones en su campaña para inspirar viajes. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/114520_emirates-invierte-us-15-millones-su-campana-inspirar-viajes.html
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México D. F.: Pearson Educación.
- Lima Airport Partners. (s.f.a). Ampliación del Aeropuerto. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/ampliacion-del-aeropuerto/ampliacion-del-aeropuerto>
- Lima Airport Partners. (s.f.b). Información Financiera. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/informacion-financiera/el-aeropuerto-en-cifras>
- Lima Airport Partners. (2017). Informe integrado de sostenibilidad 2017. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/>
- Lima Airport Partners. (25 de julio de 2017). Perú tendrá un Nuevo Aeropuerto Internacional que posicionará al país como Hub aerocomercial de la región. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/paginas/noticias-detalle.aspx?idelemento=90>
- Lima Airport Partners. (2 de enero de 2019). Aeropuerto Internacional Jorge Chávez alcanza 22.1 millones de pasajeros. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/Paginas/Noticias-Detalle.aspx?idelemento=118>
- Perú se prepara para el aterrizaje de Qatar Airways: viajes directos a Mundial de Fútbol del 2022. (17 de diciembre del 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Portal de Turismo. (2 de abril de 2019a). Obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez iniciarán en los próximos días. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/obras-de-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-iniciaran-en-los-proximos-dias/>
- Portal de Turismo. (2 de abril de 2019b). Perú: crece la ocupación en vuelos internacionales y llega a 83% este año. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/peru-crece-la-ocupacion-en-vuelos-internacionales-y-llega-a-83-este-ano-estadisticas/>

The Emirates Group. (2019). The Emirates Group Annual Report 2018-2019.
Recuperado de
https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2019.pdf

Vuelos directos entre Dubái y Lima "son solo cuestión de tiempo", según director de OCEX. (27 de enero del 2019). *Gestión*. Recuperado de
<https://gestion.pe/>



BIBLIOGRAFÍA

- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management*. México D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Reportur. (15 de enero de 2019). Emirates reduce por primera vez sus vuelos a Latinoamérica. Recuperado de <https://www.reportur.com/argentina/2019/01/15/emirates-disminuye-los-vuelos-la-region/>
- Reportur. (3 de febrero de 2019). Perú negocia con Emirates ser el cuarto país latino donde vuele. Recuperado de <https://www.reportur.com/colombia/2019/02/03/peru-negocia-emirates-cuarto-pais-latino-donde-vuele/>
- Vuelos y Spotters. (17 de abril de 2019). Estadísticas de Emirates en las rutas a Latinoamérica. Recuperado de <https://vuelosyspotters.com/2019/04/17/estadisticas-de-emirates-en-las-rutas-a-latinoamerica/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Instrucciones: Completar la encuesta poniendo una X dentro del casillero de su preferencia o escribiendo la información solicitada

Género:

- ☐ Femenino ☐ Masculino

Edad:

- ☐ 18 a 28 años
☐ 29 a 39 años
☐ 40 a 50 años
☐ 51 años en adelante

1a. ¿En qué compañía aérea viaja hacia el Medio Oriente?

.....

1b. ¿En qué compañía aérea viaja hacia Asia?

.....

1c. ¿En qué compañía aérea viaja hacia Europa?

.....

1d. ¿En qué compañía aérea viaja hacia Australia e islas contiguas?

.....

2. ¿Con qué frecuencia viaja hacia los destinos anteriores?

- ☐ Semanalmente
☐ Quincenalmente
☐ Mensualmente
☐ Trimestralmente
☐ Semestralmente
☐ Anualmente

3. ¿En qué horario acostumbra viajar?

- ☐ Mañana
☐ Tarde
☐ Noche

4. Cuando usted viaja, ¿existe un motivo principal para su viaje?

- ☐ Turismo/Vacaciones
☐ Trabajo/Negocios
☐ Estudios
☐ Salud
☐ Otros, especifique

5. ¿Qué es lo primero que viene a su mente si le menciono “Emirates Airline”?

- ☐ Aviones enormes y nuevos
- ☐ Precios altos
- ☐ Servicios de primera clase
- ☐ Vuelos directos
- ☐ Lujo y comodidad
- ☐ Otros, especifique.....

6. ¿Cuál ha sido la característica más influyente en la decisión de compra de un pasaje de avión?

- ☐ Servicio que brinda abordó
- ☐ Aerolínea
- ☐ Tarifa de vuelo
- ☐ Rutas de vuelo (escalas)
- ☐ Horarios de vuelos
- ☐ Otros, especifique.....

7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que ha experimentado en la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia?

- ☐ Pérdidas de equipaje
- ☐ Retrasos y cancelaciones de vuelo
- ☐ Mal servicio recibido (atención, comida, asientos, etc.)
- ☐ Falta de resolución de problemas

8. ¿Por qué optaría por Emirates Airlines?

- ☐ Calidad de servicio
- ☐ Menor tiempo de viaje
- ☐ Puntualidad
- ☐ Seguridad
- ☐ Tecnología

9. A nivel general, el servicio brindado por la aerolínea en la que usted viaja con frecuencia lo considera:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

10. ¿En qué clase viaja regularmente?

- ☐ Económica
- ☐ Premium
- ☐ Business
- ☐ Primera clase

11. ¿En qué momento generalmente compra su pasaje aéreo?

- ☐ El mismo día del viaje
- ☐ Una semana antes del viaje
- ☐ De 2 a 4 semanas antes del viaje
- ☐ De 5 a 6 meses antes del viaje
- ☐ De 6 meses a un año antes del viaje
- ☐ Más de un año antes del viaje

12. ¿Dónde compra su boleto de viaje?

- ☐ En la página web de la compañía aérea
- ☐ A través de un buscador de vuelos
- ☐ En una agencia de viajes
- ☐ Otros, especificar

13. ¿Cuál es el monto que más ha pagado por un vuelo internacional?

- ☐ Entre 1,000 y 2,000 dólares
- ☐ Entre 2,000 y 3,000 dólares
- ☐ Entre 3,000 y 5,000 dólares
- ☐ Entre 5,000 y 8,000 dólares
- ☐ Entre 8,000 y 10,000 dólares
- ☐ Más de 10,000 dólares